

Statt Newsletter mit den neuesten Trends Management Service zu den Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY« eben, die in angemessenen Abständen an diese wichtigen Themen erinnert. Und dabei versucht, sich nicht im Fachchinesisch der neuesten Managementliteratur zu verlieren, sondern ein Thema aufzugreifen und das Wesentliche zusammenzufassen.

**MANAGEMENT UND ORGANISATION**

Ein Unternehmen zu leiten bedeutet, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen: Planen, Organisieren und Überwachen – das ist die klassische Management-Trias. Während in Großunternehmen regelmäßig eine Abteilung oder zumindest eine Stabsstelle Organisation mit einem IT-Team besteht – so die IT denn nicht sogar in ein Tochterunternehmen ausgelagert ist – bleiben organisatorische Aufgaben in kleinen Unternehmen zumeist »am Chef« hängen. Dabei können Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse auch in kleinen Betrieben zum Problem werden, aber dort bleiben die Folgen meist überschaubar. Und bei »mittelgroßen Unternehmen« mit deutlich mehr als 100 und deutlich weniger als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Diese Einheiten sind zu groß, um »intuitiv« geführt zu werden, haben aber zumeist limitierte Ressourcen. Es muss daher genau abgewogen werden, welche Funktionen mit eigenen Kapazitäten wahrgenommen werden können.

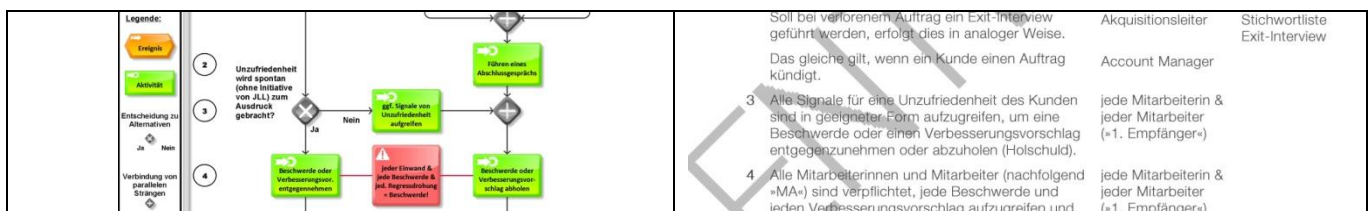
»Muddling through« ist zwar kein offizielles Managementmodell – aber ein häufig praktiziertes. Die Leitung hat alle Hände voll zu tun, die normativen und die strategischen Aufgaben zu lösen. Und dann muss erst einmal Geschäft akquiriert werden – die Abarbeitung der Aufträge wird schon von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erledigt. Schließlich hat man ja auf die Qualifikation bei der Einstellung geachtet – hat man? Das kann gut gehen. Das kann aber auch zu Verwerfungen in der Organisation führen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich »alleingelassen« fühlen: die Frustrationsschwelle ist überschritten, sie gehen in die »innere Emigration« (oder gar bei guter Qualifikation zum Mitbewerber). Die Qualität der Arbeitsergebnisse leidet, der Kunde beschwert sich und es muss aufwändig nachgebessert werden – oder schlimmer noch, der Kunde beschwert sich nicht, wandert ab und redet zu allem Überfluss auch noch über seine Erfahrungen mit anderen potentiellen Kunden.

**Eindeutige und überwachte Arbeitsanweisungen erforderlich**

Werden die Größenordnungen von Kleinbetrieben überschritten und gibt es mehrere Einheiten, die gleichgelagerte Aufgaben wahrnehmen, können nur hinreichende und eindeutige sowie überwachte Arbeitsanweisungen dafür sorgen, dass die Arbeit auch gleichartig erledigt wird und ihre Ergebnisse den Qualitätsanforderungen des Unternehmens und seiner Kunden entsprechen.

**Alle wesentlichen Geschäftsprozesse in einem OHB sammeln**

Sinnvollerweise werden diese Arbeitsanweisungen in einem Organisationshandbuch (nachfolgend »OHB«) gesammelt. Dieses OHB muss nicht alle, sollte aber alle wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens abbilden. Das kann in ganz unterschiedlicher Form erfolgen. Es bietet sich an, die Entscheidung darüber zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fällen, die später mit dem OHB arbeiten sollen, und diese so von Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Menschen sind unterschiedlich disponiert. Für manche ist es einfacher, einen Fließtext zu lesen, um eine Anweisung zu verstehen, für andere bietet sich eher eine graphische Darstellung an. Zahlreiche Hilfsmittel für die Prozessmodellierung mit Hilfe der IT werden auf dem Markt angeboten. Da ein Unternehmen selten eine homogene Belegschaft mit identischen Vorlieben bei der Erfassung von Prozessvorgaben hat, empfiehlt es sich, im OHB die Geschäftsprozesse graphisch darzustellen und ergänzend Punkt für Punkt textlich zu erläutern:



Sie sollten gleich mit den erforderlichen Hilfsmitteln (z.B. Entscheidungsmatrix, Musterschreiben und Formelwerke) verknüpft werden.

## Gerüst für die wesentlichen Geschäftsprozesse

---

Welches die wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens sind, muss das Unternehmen selbst entscheiden. Auch hierzu sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden, denn sie wissen im Allgemeinen am genauesten, was sie für Ihre tägliche Arbeit benötigen. Ein Gerüst, an dem sich ein Workshop mit Teilnehmern aus allen Unternehmensbereichen ausrichten kann, könnte wie folgt aussehen:

- Teil 1: **Grundlagen** (Einführung und Aufbauorganisation des Unternehmens)
- Teil 2: **Prozesse und Regeln für das gesamte Unternehmen**
- Teil 3: Geschäftsprozesse und Regeln **für die operativen Einheiten**
- Teil 4: Prozesse und Regeln **für die Stabsstellen**

Sinnvoll für den zweiten Teil (Prozesse und Regeln für das gesamte Unternehmen) sind die Punkte

- Akquisition und Vertragsschluss
- Abrechnung von ausgeführten Aufträgen einschließlich Forderungsmanagement
- Beschwerden (am besten eingebettet in ein Customer Relationship Management)
- Office Management (z.B. Beschaffung, Eingangsrechnungen und deren Bezahlung, Dienstreisen, Ablagesystem)
- Berichtswesen und Jahresabschluss

Je nach Bedarf kann dies erweitert werden, z.B. um Themen wie Unteraufträge an Subunternehmer, Personalwesen oder Interne Prüfungen. Die Entwicklung des OHB – und damit auch der Konzepte – für die Prozesse sollten wiederum aufgrund des vorhandenen Wissens um das Notwendige zumindest unter Einbindung der eigenen Belegschaft erfolgen und letzte Entscheidungen den zuständigen Führungskräften vorbehalten bleiben. Für die Steuerung eines solchen Projektes und die Dokumentation (einschließlich der graphischen Modellierung der zuvor erarbeiteten Prozessabläufe) kann es sinnvoll sein, die eigenen Ressourcen mit externer Hilfe zu verstärken. Diese kann auch bei der Auswahl des geeigneten Hilfsmittels für die Prozessmodellierung unterstützend tätig werden.

## Investition in die Zukunft

---

Kein OHB zu haben kann ein Fehler sein. Es erstellen zu müssen ist lästig. Aber ein OHB zu erstellen ist eine Investition in die Zukunft. An den abgebildeten Geschäftsprozessen kann die Arbeit aller Einheiten gemessen werden. Das OHB ist die Grundlage für alle angemessenen Maßnahmen der Überwachung, von der (laufenden) Kontrolle durch die Vorgesetzten bis zur Internen Revision. Es hilft im Beschwerdemanagement und ist Voraussetzung für ein Qualitätsmanagement. Obendrein vereinfacht ein OHB das Risikomanagement. Das Sahnehäubchen kann dann die Zertifizierung nach ISO 9001:2008 sein. Wenn sinnvoll, kann das OHB bei einer entsprechenden Strategieentscheidung die Grundlage zum Aufbau eines IT-gestützten Workflows werden.

Corporate Governance, Compliance, Risk Management, Qualitätsmanagement sind nur einige der Stichworte, ohne die man heute nicht mehr auszukommen scheint, will man den Vorwurf eines Organisationsverschuldens als Geschäftsführer vermeiden. In der Auseinandersetzung mit den modernen, zumeist aus angelsächsischen Ansätzen stammenden Schlagworten entsteht häufig zumindest indirekt der Eindruck, die klassische Management-Trias »Planen, Organisieren und Überwachen« habe ausgedient. Eine solche Bewertung wird aber diesen Ansätzen nicht gerecht, denn genau betrachtet finden sich die drei Elemente auch in den sehr offenen und flexiblen ausländischen Modellen wieder! Und ab Betriebsgrößen oberhalb von Mikro-Unternehmen ist das Fundament dieser Trias ein OHB, das alle wesentlichen Geschäftsprozesse des Unternehmens abbildet.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

**Dr. Frank Herdmann**, Auxilium Management Service

Gluckweg 10 | 12247 Berlin

Tel.: +49 30 – 771 90 321

Fax: +49 30 – 771 90 322

Mobil: +49 172 – 301 91 24

Mail: dr.herdmann@berlin.de